



الرقم: _____ التاريخ: ____ / ____ / ١٤٠٥ المشفوعات: _____ الموضوع: _____

سياسة الفرص و المخاطر

التعريف بالسياسة:

هي وثيقة تنظيمية تُحدد المنهجية التي تتبعها الجمعية في التعرف على المخاطر والفرص المحتملة في مختلف أنشطتها وعملياتها، وتحليلها، ومعالجتها بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للجمعية، وتعزيز الاستدامة وتخفيف الآثار السلبية.

تعريف الفرص: هي عوامل أو ظروف إيجابية يمكن استثمارها لتحسين الأداء المؤسسي، أو تعزيز الكفاءة، أو رفع جودة الخدمات، أو تحقيق ميزة تنافسية، أو تقليل المخاطر المحتملة.

تعريف المخاطر: هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف، سواء كانت تلك الأهداف استراتيجية أو تشغيلية أو مالية أو متعلقة بالجودة والخدمات

أنوع المخاطر:

- ❖ مخاطر غسل الأموال وتمويل الإرهاب (احتمالية أن تُستغل الجهة بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ أو تسهيل أنشطة غير مشروعة).
- ❖ المخاطر الكامنة (هي المخاطر الموجودة بطبيعتها في النشاط أو البيئة قبل وضع أي ضوابط أو إجراءات للحد منها).
- ❖ المخاطر المتأصلة (يقصد بها المخاطر الأساسية المرتبطة بنوع النشاط بغض النظر عن الضوابط).

اهداف السياسة:

- ١- تعزيز الوعي المؤسسي بالمخاطر والفرص عبر جميع المستويات الإدارية.
- ٢- تمكين الجمعية من اتخاذ قرارات استباقية تقلل من احتمالية حدوث الأزمات.
- ٣- دعم استمرارية العمل واستدامة المشاريع من خلال التخفيف من التهديدات وتعظيم الاستفادة من الفرص.
- ٤- تحديد أدوات ومعايير موحدة لتقييم وتصنيف ومعالجة المخاطر والفرص.
- ٥- تعزيز الثقة لدى الجهات المانحة والشركاء من خلال وجود نظام منضبط لإدارة المخاطر.



الرقم: _____ التاريخ: ____ / ____ / ١٤٠٥ المشفوعات: _____ الموضوع: _____

المنهجية: تعتمد الجمعية منهجية منظمة في إدارة الفرص والمخاطر تقوم على المراحل التالية:

١. **التحديد:** حصر جميع الفرص والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو التشغيلية للجمعية، سواء داخلية أو خارجية.

٢. **التحليل والتقييم:** تحليل كل فرصة أو خطر بناءً على معيارين: (الاحتمالية × التأثير) باستخدام المصفوفة المعتمدة.

٣. **التخطيط والاستجابة:** تطوير خطة معالجة مناسبة، تتضمن:

• استثمار الفرص (التنفيذ – التوسعة – الشراكة...)

• معالجة المخاطر (الإلغاء – التخفيف – التحويل – القبول)

٤. **المتابعة والمراجعة:** مراقبة تنفيذ الخطط، وتحديث سجل الفرص والمخاطر بانتظام، وقياس مدى فاعلية المعالجة

المصفوفة العامة: يتم تقييم كل فرصة أو خطر باستخدام مصفوفة الاحتمالية × التأثير كما يلي :

احتمالية الحدوث / مستوى الخطورة	منخفض (١)	متوسط (٢)	عالي (٣)
عالي (٣)	٣	٦	٩
متوسط (٢)	٢	٤	٦
منخفض (١)	١	٢	٣

تفسير الدرجات:

المجموع	مستوى التقييم	الاجراء المناسب
٣-١	منخفض	مراقبة دورية
٦ - ٤	متوسط	متابعة وتنفيذ خطة معالجة
٩ - ٧	عالي	تدخل فوري ووضع خطة استجابة عاجلة



الرقم: _____ التاريخ: ____ / ____ / ١٤٠٥ المشفوعات: _____ الموضوع: _____

الأدوار والمسؤوليات:

الجهة / الدور	المهام والمسؤوليات
مجلس الإدارة	اعتماد السياسة والتأكد من فعالية تطبيقها
المدير التنفيذي	الإشراف العام على تطبيق السياسة وتوجيه الإدارات
إدارة الجودة والتميز المؤسسي	متابعة تنفيذ السياسة وتحديث السجل الدوري وتحليل النتائج
الإدارات والوحدات التشغيلية	تحديد وتحديث الفرص والمخاطر الخاصة بأنشطتهم وتقديم الخطط المقترحة

آلية المراجعة والتحديث:

- ❖ يتم مراجعة هذه السياسة والمرفقات التابعة لها مرة واحدة سنوياً على الأقل أو كلما دعت الحاجة (مثل: تغيير في الأنظمة - شراكات جديدة - مخاطر ناشئة).
- ❖ تُحدث مصفوفة الفرص والمخاطر الخاصة بكل إدارة بشكل نصف سنوي أو سنوي أو عند وجود تغيير جوهري في العمليات.
- ❖ تعتمد النسخة المحدثة من السياسة من قبل مجلس الإدارة.

• المخاطر:

الخطر	احتمالية الحدوث	مستوى الخطورة	الدرجة	الاجراء / الفرص
تحديات في متابعة وقياس الأداء المؤسسي، بما يشمل الانحرافات في مؤشرات الأداء، وقياس رضا أصحاب المصلحة، وتحديث سجل المخاطر والفرص وخطط المعالجة بشكل دوري	متوسطة	متوسط	٤	تطوير منظومة قياس ومتابعة الأداء المؤسسي بما يعزز كفاءة اتخاذ القرار والتحسين المستمر.
تحديات في استدامة واستقرار الموارد البشرية، تشمل شغور الوظائف الحرجة وعدم جاهزية البدائل، وعدم وضوح المخصصات المالية للتدريب والتطوير، وعدم مواءمة الرواتب والحوافز مع حجم العمل والأداء الوظيفي، مما قد	عالية	عالي	٩	تعزيز استدامة وتنمية الموارد البشرية من خلال تطوير الكفاءات، وإعداد البدائل الوظيفية، وتحسين بيئة العمل والتحفيز.



الرقم: _____ التاريخ: ____ / ____ / ١٤٠٥ المشفوعات: _____ الموضوع: _____

يؤثر على استمرارية الأعمال والرضا والاستقرار الوظيفي.				
تأخر إنجاز المعاملات نتيجة ضغط العمل أو تحديات التنسيق والأعطال التقنية المفاجئة، مما قد يؤثر على كفاءة واستمرارية سير العمل.	ضعيفة	متوسط	٢	تطوير وأتمتة إجراءات العمل الداخلية بما يساهم في تسريع إنجاز المعاملات ورفع الكفاءة التشغيلية.
تأخر تحصيل المستحقات المالية	ضعيفة	عالي	٣	تطوير إدارة بيانات المستأجرين وآليات التحصيل بما يعزز المتابعة ويرفع كفاءة تحصيل المستحقات المالية.
ضعف جودة وفعالية الأنشطة والمحتوى الاتصالي نتيجة الاعتماد على أدوات الذكاء الاصطناعي دون مراجعة كافية أو تعثر تنفيذ الفعاليات، مما قد يؤثر على تحقيق الأهداف الاتصالية للجمعية	متوسطة	عالي	٦	تطوير أدوات وممارسات الاتصال المؤسسي والاستفادة من التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في رفع جودة المحتوى والأنشطة الاتصالية.
عدم استقرار التمويل وتأخر الاعتمادات، مما قد يؤثر على استمرارية وتنفيذ البرامج والمشاريع.	عالية	عالي	٩	تنوع مصادر التمويل وتعزيز الشراكات مع الجهات المانحة والداعمة بما يدعم استدامة البرامج والمشاريع.
ضعف التخطيط والتنفيذ للبرامج والمشاريع، مما قد يؤثر على تحقيق الأهداف ومؤشرات الأداء وتلبية احتياجات المستفيدين.	ضعيفة	عالي	٣	تطوير البرامج والمشاريع وفق احتياجات المستفيدين والتوسع في المشاريع ذات النتائج الإيجابية والأثر المستدام.
محدودية الموارد المتاحة مقارنة باحتياجات المستفيدين، مما قد يؤثر على جودة الخدمات المقدمة لهم وتلبية احتياجاتهم بالشكل المطلوب	ضعيفة	عالي	٣	تعزيز كفاءة استثمار الموارد البشرية والمالية والاستفادة من المتطوعين والشراكات في دعم تنفيذ البرامج والمشاريع
ضعف التوثيق وقياس أثر البرامج والمشاريع، مما قد يؤثر على إثبات النتائج والإنجازات وجودة التقارير.	ضعيف	ضعيف	١	تطوير منظومة التوثيق وقياس الأثر بما يعزز إثبات نتائج البرامج وجودة التقارير ودعم فرص التمويل والشراكات.



الرقم: _____ التاريخ: / / ١٤٠٥ المشفوعات: _____ الموضوع: _____

• التوصيات :

١. التوصية بالمتابعة الدورية لفاعلية منظومة قياس الأداء والتأكد من استمرارية التحسين ومعالجة الانحرافات.
٢. التوصية بالمراجعة الدورية لوضع الموارد البشرية بما يدعم الاستقرار الوظيفي واستمرارية الأعمال.
٣. التوصية بمتابعة كفاءة سير العمل ومستوى الالتزام بمدد إنجاز المعاملات واتخاذ التحسينات اللازمة عند الحاجة.
٤. التوصية بالمتابعة الدورية للمستحقات المالية والحد من تراكمها أو تأخر تحصيلها.
٥. التوصية بالمراجعة الدورية لجودة وفاعلية المحتوى والأنشطة الاتصالية ومدى تحقيقها للأهداف المستهدفة.
٦. التوصية بالمتابعة المستمرة للوضع التمويلي بما يدعم استدامة البرامج والمشاريع ويحد من تأثر تنفيذها.
٧. التوصية بالتقييم الدوري لكفاءة تخطيط وتنفيذ البرامج والمشاريع ومدى تحقيقها للأهداف والمؤشرات المعتمدة.
٨. التوصية بالمراجعة المستمرة لمدى كفاية الموارد مقارنة باحتياجات المستفيدين والعمل على تعزيز استدامتها.
٩. التوصية بالمراجعة الدورية لجودة التوثيق ونتائج قياس الأثر والاستفادة منها في تطوير البرامج والتقارير.

تم اعتمادها بمحضر مجلس الإدارة السابع من العام ٢٠٢٦م البند (٤)